استراتيجيات حل المشكلات
لدى العاملين في مؤسسات القطاع الثالث
(القطاع الخيري الكويتي أنموذجا)

إعـــداد

د. عبد المحسن عايض القحطاني و أ. محمد فهيد العجمي

بحثٌ مقدَّمٌ إلى

« مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث »

دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

٢٠ – ٢٢ يناير ٢٠٠٨ م



ملخص الدراسة

تناولت الدراسة الحالية مراجعة لأهم الدراسات في استراتيجيات حل المشكلات في المنظمات عموماً ومنظمات القطاع الثالث على وجه الخصوص وتبين أن تلك الاستراتيجيات ضرورية في وقت تسارعت فيه وتيرة العمل وكثرت التحديات. وقام الباحثان بعمل دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الخيري الكويتية للتعرف على واقع استخدام استراتيجيات حل المشكلات. وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٠ فردا يعملون في بعض المؤسسات الخيرية. وقد استخدمت أداة تقيس واقع استخدام استراتيجيات حل المشكلات مستقاة من واقع الدراسات السابقة. وقد دلت النتائج على أن تلك الاستراتيجيات مستخدمة بدرجة بين العاملين فيما يتعلق بتحديد المشكلة والتخطيط لحلها باختيار أفضل البدائل والقدرة على التقييم والمراجعة للتأكد من فعالية القرار المتخذ لحل المشكلة. وقد دل السؤال المفتوح على أن أهم الصعوبات التي تواجههم تنقسم إلى صعوبات إدارية وأخرى تتعلق بثقافة المنظمة. وفي ضوء تلك النتائج خرجت الدراسة بتوصيات ذات علاقة.

المقدمة

اتجه العالم نحو التخصص الخدمي كما اتجه من قبل نحو التخصص العلمي. ولقد أفادت تلك الحركة في التخصص الخدمي المؤسسات العاملة من حيث التركيز على أهداف معينة، اختصارا للوقت والجهد وسعيا للحصول على جودة في الأداء والمخرجات. ولعل هذا يذكرنا بنشأة المؤسسات البحثية؛ حيث كانت في الماضي تنضوي كل فروع العلوم في مؤسسات بحثية تسمى مجمع بحوث (وهي ترجمة عن الكلمة الأجنبية Academy). وبالمثل حين ظهر في الأفق مؤسسات القطاع الثالث تنفست المؤسسات الحكومية الصعداء بأن هناك من يساندها في تحمل أعباء التنمية البشرية وتقديم الخدمات للمحتاجين. وأصبحت قطاعات العمال تقسم إلى ثلاث قطاعات:

١. القطاعات غير الربحية: وتشمل القطاع الحكومي والقطاع الثالث واللذان يقومان على مبدأ المنفعة غير الربحية لجمهور المستفيدين.

٢. القطاعات الربحية: وتشمل كل المؤسسات والتي تقوم على مبدأ الربحية في عملها.

وهذا التقسيم الثنائي يفيد في تحديد الفوارق بين أنواع العمل التنظيمي. والقطاع الثالث يعبر عن المؤسسات غير الربحية وغير الحكومية في الوقت ذاته؛ وتغطي منظمات القطاع الثالث حيزا كبيرا من العمل الميداني الذي يساعد ويكمل بدوره عمل المنظمات الأخرى على اختلاف أنواعها. وحتى بداية تسعينيات القرن الميلادي الماضي وصلت التبرعات لمنظمات القطاع الثالث ١٣٠ بليون دولار أمريكي في الولايات المتحدة وحدها (Business Week, 1995; Economist, 1991)؛ وهو رقم آخذ في الازدياد يوما بعد يوم لما لهذه المنظمات من دور حيوي في تحقيق التنمية البشرية ومساعدة الفئات التي تستفيد من الدعم.

تواجه المنظمات بشكل عام ومنظمات القطاع الثالث بشكل خاص في الوقت الحاضر تحدياً كبيراً في ظل النظام العالمي الجديد فنحن نعيش في عالم متغير على المستويين المحلي والخارجي. إن

هذا النظام العالمي الجديد الذي بدأ يفرض تحديه على المنظمات من خلال التكتلات الاقتصادية والتأثيرات الدولية التي لا تعترف بالحدود، ثم إن ظهور القوانين والتشريعات المختلفة مضافا إليها ثورة الاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا كلها أثرت ليصبح العالم اليوم متصلا ببعض. فالمنظمات إن أرادت أن تستمر وتنمو فلا بد لها من أن تتأقلم مع هذا التغير. ومن ابرز المتغيرات التي تواجهها المنظمات كما أشار إليها الباحثون (انظر مثلا حبتور, 2004؛& Wheelen Hunger,2004):

- اجتماعية وثقافية: مثل التغير في العادات، التقاليد، القيم، المعتقدات الدينية، اللغة، طبيعة الحياة.

- سياسية وقانونية: مثل التغير في القوانين والتشريعات، والسياسات والتوجهات الحكومية، السياسات الخارجية، النظام القضائي. الاستقرار السياسي.

- تكنولوجية: مثل التطور التكنولوجي، ظهور تكنولوجيا حديثة، البنية التحتية للتكنولوجيا.

- اقتصادية: مستوى البطالة، معدل دخل الفرد، التطور الاقتصادي، الناتج القومي.

ويضاف إليها ندرة الموارد المتاحة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات بسبب ظهور منافسين جدد سواء محليين أو من خارج البلد(السالم، ٢٠٠٥: ٢١).

ولأن القطاع الثالث يمر بتغيرات جذرية نتيجة للظروف العالمية المصاحبة لعمل ذلك القطاع، شأنه في ذلك شأن القطاعات الأخرى، فلا بد أن يعاد النظر في آليات التعامل مع تلك المتغيرات (Wilson, 1992; Oliver, 1991; Scott and Meyer, 1991; Wolch, 1990; Young and Sleeper, 1988). ولقد حدد هارفي ومكروهان (١٩٨٨) ثلاث عوامل رئيسة للتحديات تواجهها مؤسسات القطاع الثالث (أ) اجتماعية؛ و (ب) سياسية؛

و(ج) دعم المتبرعين؛ و (د) اقتصادية؛ و (هـ) المنافسة؛ و (و) ونستطيع أن نضيف تحديا سادسا وهو انخفاض العمل التطوعي كما ونوعا. ومن بين تلك التحديات يبرز تأثير التحديات الاقتصادية والتمويل والمشاركة التطوعية كما ونوعا على العمل في منظمات القطاع الثالث. إلا أنه وعلى تزايد حدة تلك التحديات تزايد الطلب في الوقت ذاته على الخدمات التي يقدمها القطاع على كافة المستويات المحلية، مرورا بالإقليمي، ثم العالمي. وقد توقع الدارسون أن تواجه مؤسسات القطاع الثالث مشاكل بسبب تلك التحديات منذ أكثر من عقدين من الزمان. فقد تنبأ هوفر (١٩٧٦) و ورتمان (١٩٧٩) بأن غياب ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات قطاع القطاع الثالث ستحدث تلك التحديات. وتزداد حدة تلك التحديات إذا ما علمنا أن طبيعة عمل منظمات القطاع الثالث تجعلها تتميز بنوع من الخصوصية في ما يعترض عملها من أمور؛ ولعل من أبرز تلك الخصائص هو (أ) تنوع ميادين العمل لتغطي مساحة واسعة من العالم؛ و (ب) تنوع الخدمات المقدمة. وقد نتج عن هذا الأمر أن تنوع ما يلاقيه العاملون في القطاع الثالث من خلفيات ثقافية وسياسية واقتصادية وتنوع في خدمات الدعم الفني والدعم المالي المطلوبة لتسهيل المهمات.

وقد جد الباحثون في العمل التنظيمي عموما على البحث عن آليات لمواجهة التحديات وتجاوز العقبات الآنية التي تعيق تحقيق المنظمة لأهدافها .

استراتيجيات حل المشكلات:

تنشأ عملية حل المشكلات، إجمالا، حين يواجه يدرك الفرد أو فريق العمل عائقا أو غموضا ما يعترض تنفيذ المهمة (Tallman et. al. 1993)، ثم العمل على حل تلك المشكلة من خلال القيام بأنشطة معينة. وقد يتطلب حل المشكلة أن يتفاعل الواقع فيها مع آخرين يملكون لديهم القدرة على المساعدة في حل المشكلة. هذا هو مفهوم حل المشكلات في صورته الأولية. ولكن حين نريد أن نضع تعريفا علميا لحل المشكلات؛ فكل تعريف يعكس الخلفية

التي ينطلق منها الباحث؛ وحين نستعرض تطور تعريف 'حل المشكلات' نجد أن هناك اتجاهين أثرا في تطور التعريف:

- فقد عرف الباحثون التربويون مثل Gagne (١٩٦٤) حل المشكلات بأنه تغير حاصل في قدرة الفرد على تعميم قاعدة على مواقف ليست مألوفة لديه ولا يمكن نسبتها إلى مجرد الذاكرة ولكن إلى تطبيقات تلك القاعدة على تلك المواقف الجديدة.

- وعرف الباحثون في بحوث التسويق حل المشكلات بأنه النشاط الذي يبذله الفرد في إيجاد حلول للأسئلة المطروحة على أن تلك الحلول ليست محددة كما المسائل الرياضية لكنها حلول محتملة بدرجة من الموثوقية (Alderson & Green, 1964).

وحين نقارن بين التعريفين السابقين نلاحظ أن ما يلي:

١. أن حل المشكلات هي مقدرة (Gagne, 1964) ونشاط مبذول (Anderson & Green, 1964).

٢. وينتج عن استخدام طريقة حل المشكلات تطبيقات جديدة لقاعدة معلوماتية أو غيرها اكتسبها الفرد في السابق (Gagne, 1964) أو حلول محتملة للإجابة على تساؤلات مطروحة (Anderson & Green, 1964).

وتأسيساً على هذين الاتجاهين ظهرت محاولات عدة لبلورة تعريف جامع مانع لحل المشكلات يجمع في ثناياه العناصر المطلوبة حين استخدام طريقة المشكلات ويمنع من دخول عناصر أخرى لا علاقة لها. لذا، فإن باحثين متأخرين مثل Huitt (١٩٩٢) قد حاولوا طرح تعريفات تفيد في معالجة مشكلات ميادين محددة في البحث من خلال منظور أكثر شمولية، مستخدمين في ذلك مصطلحات رديفة مثل عملية التصور والقرار (ويقصدون بالتصور المقدرة وبالقرار النشاط) والفجوة بين الوضع القائم والهدف المطلوب (ويقصدون بالهدف إما حلا

محددا أو تعميم قاعدة معينة). ولعل هذا الإشكال المصطلحي حول مفهوم «حل المشكلات» قد حدا بالباحث Newell (١٩٦٦) إلى القول بأن صياغة تعريفات لمصطلحات شمولية مثل حل المشكلات هو آخر ما يحدث في العلم (انظر: Newell & Simon, 1972). ويقصد بقوله هذا أن التعريفات المطروحة لمصطلح « حل المشكلات » ليست كما ينبغي أن تكون عليه المصلحات العلمية. ولكن Newell رأى أن ظاهرة حل المشكلات ممكن أن تخضع للمشاهدة، وأن تستنتج، وممكن قياسها؛ وبالتالي اقترح بأن عناصر محددة لظاهرة حل المشكلات قد تسعف في إيجاد تصور واضح لماهية مصطلح حل المشكلات وافترض بأنه يمكن الاستدلال على حل مشكلات نوع معين من المشكلات (كالمشكلات الإدارية في مقابل المشكلات الفنية مثلا). وحتى يمكننا أن نصل إلى فهم واضح لحل المشكلات لدى العاملين في القطاع الثالث، يحسن بنا أن نتعرف على العناصر المختلفة لحل المشكلات وكيف أن تلك العناصر تتآلف فيما بينها لتتمايز عن غيرها من المكونات النظرية. ولهذا الغرض، سنستكشف في بحثنا هذا ثلاث مظاهر وثيقة الصلة بالموضوع:

١ - حل المشكلات باعتبارها عملية أو مرتبطة بمن يتولى حل المشكلة:

- فالذين يرون أنها عملية يصورون حل المشكلات بأنها مجموعة من الخطوات يربط بينهما علاقات معينة، بصرف النظر عن نوع وحجم المشكلة أو مستوى وحدة التحليل (هل هو فردي أم تنظيمي). ومن النماذج المطروحة لنموذج التالي (انظر مثلاً: Bransford and Stein, 1984):

تحديد المشكلة -> تحليل الموقف -> توليد الأفكار -> تحليل الأفكار -> اتخاذ القرار -> التنفيذ -> التقويم

وتلك المقاربة لحل المشكلات على شكل عمليات لم تهمل الجوانب المعرفية للفرد وإن كانت ترى أنها عاملا مساعدا ليس إلا وذلك لأن خاصيتي اللاتناهي والتعقيد في المشكلات

التي يواجهها الإنسان أكبر من قدراته المعرفية فكان لا بد من وضع ضابط للتعامل معها حسب رأي من يرى بأنها عملية (Simon, 1977). وقد وجدت تلك المقاربة طريقها في ميادين مثل العلوم الطبيعية والرياضيات والتعليم.

- لكن تلك النظرة إلى الفصل بين القدرات المعرفية لمن يحل المشكلة وكون أنها خطوات واضحة محددة لا يمنع أن الفرد بقدراته المعرفية هو المسئول الأول عن القدرة على تحديد المشكلة وتحليلها وتوليد الأفكار وتنفيذها والتقويم. وتلك المقاربة تنطلق من أسس منها: (١) يتضمن عددا من المهارات المعرفية التي يمكن تعلمها على المستوى التجريدي وتطبيقها على سياقات مختلفة وهي ملكات لدى الفرد (Sternberg, 1999)؛ و (٢) أن حل المشكلات شبيه باتخاذ القرار وبالتالي فهي تسلك الطريق ذاتها التي نصت عليها نظرية اتخاذ القرار؛ و (٣) يتضمن عمليات معرفية في معالجة المعلومات التي تحيط بالمشكلة كالتذكر واسترجاع المعلومات (Smith, 1992). وتتلخص هذه المقاربة في أن حل المشكلات هو عملية معرفية متعددة المراحل حيث يتوجب على من يتصدى لحل المشكلة أن يبحث عن العلاقات من خلال ربطه بين خبراته والمشكلة التي بين يديه.

- لكن Garofalo و Lester (١٩٨٥) قد تبنيا مقاربة قائمة على المهارات أكثر من أي شيء آخر؛ ويتضمن النموذج الذي اقترحاه: التصور، والربط، والتجريد، والاستيعاب، والسيطرة، والتعليل، والتحليل، والتجميع، والتعميم. ويربط بين كل العناصر إدارتها والتنسيق بينها.

٢- المشكلات التنظيمية في مقابل الفردية:

تختلف المشكلات التنظيمية عن تلك التي يواجهها الأفراد. لكن يجمع بين النوعين عوامل مشتركة منها (أ) أن طبيعة المتغيرات الخارجية الواقعة على الفرد هي تلك الواقعة على المنظمة ليس من حيث النوع بل من حيث الدرجة؛ (ب) أن المشكلات التنظيمية ناشئة من الفرد

ذاتـه (بـن نوار، ٢٠٠٤)؛ (ج) أن الأفـراد هم في النهاية المنوط بهم حل المشـكلة وما يوجد من أسـباب مادية أخـرى كنظم المعلومات والبرمجيات وغيرها عوامل مسـاعدة في توضيح مسـار حـل المشـكلة لا في تصورها واتخاذ القرار الصحيح بشـأنها. لكن الفـرق يكمن في (١) أن حل المشـكلات في المنظمات لا يمكن تعاطيه اعتباطا كـما يحصل أحيانا من بعض الأفراد، بل يخضع لظـروف مصاحبـة للمشـكلة قد تخرج عن قدرة الأفـراد في المنظمة على حلهـا؛ و (ب) أن حل المشكلة لا يقع في أكثر الأحيان على عاتق فرد بل فريق يبحث في حل المشكلة.

٣- طريقة حل المشكلات وعلاقتها بالأطر النظرية الأخرى:

يقع الخلط بين طريقة حل المشكلات وبين إطارين نظريين هما اتخاذ القرار والإبداع:

- **حل المشكلات واتخاذ القرار:**

على أن الدراسات السابقة قد جعلت المفهومين متداخلين في إطار عملية اتخاذ القرار (انظر مثـلاً: Kharbanda and Stallworthy 1990; Bransford and Stein, 1984)، إلا أن الصـواب هـو أن حل المشـكلات أعـم من اتخاذ القـرار لأن حل المشـكلات يتضمن تطبيق حلـول معلومـة من واقع الخبرات السـابقة أو اسـتحداث حلول جديدة لجدة المشـكلة. واتخاذ القرار كما يذهب بعض الباحثين المعاصرين هو دراسـة بدائل وحلول مطروحة والمفاضلة بينها (Huitt, 1992). فحل المشـكلات سـابقة على اتخاذ القرار لأنها تصوغ الحلول والبدائل ذاتها قبل اتخاذ القرار فيها.

- **حل المشكلات والإبداع:**

قرن الباحثون السـابقون بين حل المشـكلات والإبداع على أنهما من عملية حل المشكلات في صورتها الكلية (Maier, 1969) وباعتبار أن ناتج عملية حل المشـكلات هو الإبداع. لكن ليـس كل الحلـول المطروحـة من خلال عملية حل المشـكلات قد يكون فيها إبـداع. وقد دلت

الدراسات السابقة على أن الأفراد الذين يبدعون في حل المشكلات المعقدة حلا موضوعيا هم أيضا مبدعون على المستوى الشخصي. ومما ينبغي التنبه إليه هو أن الإبداع لا يعني بالضرورة الخروج عن المألوف أو التعالي على الآخرين أو السياق الذي يحيط بالمشكلة، بل يعني الإبداع الإيجابي والتوافق مع المعطيات الحاضرة. وتظل مسميات مثل الإبداع خاضعة في بعض الأحيان لذوات الأفراد أكثر من خضوعها لمعايير موضوعية ثابتة (Blisset & McGrath, 1996).

وتأسيساً على ما سبق يمكن الخروج بصياغة إجرائية لمعنى استراتيجيات حل المشكلات:

استراتيجيات حل المشكلات عملية معرفية انفعالية سلوكية يقصد منها تحديد أنجع الوسائل وتقويمها للتغلب على المشاكل الداخلية أو الخارجية التي يواجهها الأفراد أو تلك التي تواجهها المنظمات .

وتلك الاستراتيجيات تتضمن القدرات المعرفية أو السلوكية التي تساعد في تحديد المشكلة، واستنتاج الحلول، وتقويم البدائل، وتنفيذ الخطة، ومتابعة الإنجاز وتقويم المخرجات (D'Zurilla, & Nezu, 1982). والفوائد المتوخاة من تعلم وتطوير استراتيجيات حل المشكلات لدى العاملين:

١) تفعيل القدرات الذهنية وتفعيلها .

٢) الرغبة المستمرة في الاستكشاف .

٣) تحسن أساليب التعلم والبحث .

٤) تنشيط الذاكرة .

مستويات المشكلات:

ليست كل المشكلات على وتيرة واحدة. لذا فإن تحديد مستوى المشكلة:

• درجة تعقد المشكلة .

• نوعية المهارة التي تتطلبها .

• النسبة بين صلاحيات ومسئوليات من يقوم بحلها .

تقسيم المشكلات:

ويمكن تقسيم مستويات المشكلات إلى ما يلي:

المستوى الأول: تكون الوسائل المطروحة لحل المشكلة محدودة وذلك لوضوح عناصر المشكلة (انظر شكل ١).

أهم خصائص المشكلة في المستوى الأول:

- **المشكلة واضحة في أبعادها وقلة العوامل الداخلة فيها**
- **مصادر حل المشكلة مألوفة**
- **وضوح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لحل المشكلة**
- **سهولة تقييم البدائل المطروحة**
- **إمكانية التعديل مع قلة في الخسائر**

شكل ١ : خصائص المشكلة في المستوى الأول

المستوى الثاني: تكون المشكلة متعددة الاتجاهات بحيث تكون هناك مشاكل متفرعة منها. ويتطلب هذا أن تكون الوسائل المطروحة من التنوع بحيث تسمح بمرونة الحركة لحل المشكلة. وتنوع الوسائل يعكس مدى جودة التخطيط الاستراتيجي الذي يتبعه الفرد أو المنظمة (انظر شكل ٢).

أهم خصائص المشكلة في المستوى الأول:

- **المشكلة يشوبها غموض في أبعادها وقلة العوامل الداخلة فيها**
- **مصادر حل المشكلة مألوفة وغير مألوفة**
- **الإجراءات التي يمكن اتخاذها لحل المشكلة ليست بالوضوح الكافي**
- **تقييم البدائل المطروحة ليست سهلة التقويم**
- **ارتفاع نسبة المخاطرة**

شكل ٢: خصائص المشكلة في المستوى الثاني

تقويم مهارات حل المشكلات:

حين القيام بأي نشاط لحل المشكلات، لا بد من تقويم الأداء، شأن أي نشاط آخر. ويجب علينا أن نفرق بين نوعين من التقويم الذي يصلح لحل المشكلات:

١) تقويم أثناء محاولة حل المشكلة وتطبيق المهارات (Formative Assessment). وهذا التقويم يفيد في التعرف على الآتي:

* ❊ الإنجاز الذي تحقق .
* ❊ كيف تحسن الأداء وفي أي جانب .
* ❊ معايير تحقيق الأهداف .
* ❊ كيفية تحقيق معايير الأهداف .

٢) تقويـم بعد الانتهاء من حـل المشـكلة (Formative Assessment). وهو يفيد في التعرف على التحقق من جودة المخرجات في ضوء معايير خارجية.

❊ ❊ ❊

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة:

مشكلة الدراسة:

١) ما هي استراتيجيات حل المشكلات التي يتبعها العاملون في القطاع الخيري في دولة الكويت حين تواجههم مشكلة؟

٢) ما هي استراتيجيات حل المشكلات التي يتبعها العاملون في القطاع الخيري في دولة الكويت حين يخططون ويحاولون اختيار طريقة لحل المشكلة؟

٣) ما هي استراتيجيات حل المشكلات التي يتبعها العاملون في القطاع الخيري في دولة الكويت حين يريدون التأكد من أن المشكلة قيد الدراسة قد حلت كما يجب؟

٤) ما هي ابرز الصعوبات التي تعترض العاملين في القطاع الخيري في دولة الكويت عند مواجهة المشكلة؟ (سؤال مفتوح)؟

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية التعرف على استراتيجيات حل المشكلات التي يتبعها العاملون حين التعامل مع المشكلة ابتداء من تحديدها، ومروراً بالتخطيط ومحاولة حلها، وانتهاء بتقويم ومراجعة الحلول المقترحة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في القطاع الخيري غير الربحي (Nonprofit sector) و من مسلمات الدراسة أن أفراد العينة تكون لديهم الصلاحيات الخاصة بالموافقة والمشاركة في حل أو وضع الحلول للمشاكل التي تواجههم في عملهم. وقد كانت عينة الدراسة تتمثل في ٤٠ فردا من العاملين في إحدى المؤسسات الخيرية في دولة الكويت.

منهجية الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية.

منهجية تطوير أداة الدراسة:

لقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاطلاع على أهم الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمقالات البحثية والمصادر المختلفة الأخرى المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد مرت الاستبانة بثلاث مراحل رئيسة حتى وصلت لشكلها النهائي، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: تم إعداد الاستبانة من قبل الباحثين وعرضه على مجموعة من المختصين ومناقشتها للتأكد من مطابقتها لأهداف الدراسة.

المرحلة الثانية: عرض الاستبانة على قياديين في العمل الخيري للتعرف على مدى فهم وإدراك أسئلة الاستبانة ومدى وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها. وقد تم الأخذ بمعظم المقترحات التي تتوافق مع أهداف البحث، بحيث أصبحت الاستبانة بعد تعديلها وظهورها بشكلها النهائي تحقق أهداف الدراسة.

المرحلـة الثالثـة: بعـد الأخذ بالملاحظـات والقيـام بالتعديـلات المطلوبة والتأكـد من أن الاسـتبانة شـاملة وتقيس فرضيات الدراسـة وتحقق أهدافها، قام الباحثـان بتوزيعها على عينة الدراسة. وعلى هذا الأساس تكون الشكل النهائي للاستبانة على خمسة أقسام رئيسة:

القسـم الأول: يحتوي هذا القسـم على سـتة أسـئلة تتعلـق بالبيانات الشـخصية التعريفية للعاملين في المؤسسات الخيرية من حيث الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل.

القسم الثاني: يحتوى هذا القسم على أسئلة الاستبانة وهو يتكون من أربعة أسئلة:

السؤال الأول:

ويتكون من ٥ أسئلة تتعلق بوصف للمشكلة التي تواجه العاملين في المؤسسات الخيرية.

السؤال الثاني:

هذا القسـم يتعلق بتخطيط العاملين في المؤسسـات الخيرية واختياره الطرق لحل المشكلة. ويحتوى هذا القسم على ٨ أسئلة تتعلق بالتخطيط لحل المشكلة.

السؤال الثالث:

احتـوى عـلى ٥ أسـئلة لمعرفـة مـدى تأكـد العاملـين في المؤسسـات الخيريـة مـن حلهـم للمشكلة.

السؤال الرابع:

احتوى هذا القسـم على سـؤال مفتوح وهو عـن أهم الصعوبات التـي تواجه العاملين في القطاع الخيري عند مواجهة المشكلة.

إجراءات الدراسة:

بعد أن قام الباحثان بتوزيع ٤٠ استبانة على عينة الدراسة، فقد تم توزيع جميع الاستبانات يدويا على عينة الدراسة، والتأكيد لهم على أن الإجابات على أسئلة الاستبانة سرية وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. وقد قام الباحث بتوزيع ٤٠ استبانة على عينة الدراسة، المسترجع منها ٣٦ استبانة، أي ما يقارب ٩٠٪. و بعد إجراء فرز الاستبانات تبين أن جميعها صالح للتحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، وتم وصف وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ومن خلال النسب المئوية.

محددات الدراسة:

إن هذه الدراسة اقتصرت على آراء العاملين في إحدى المؤسسات الخيرية في دولة الكويت، واقتصرت فقط على القطاع الخيري غير الربحي.

***

نتائج الدراسة

كانت نتائج الدراسة كالآتي:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:

١- الجنس: ١٠٠٪ ذكر ٠٪ أنثى

٢- العمر:

- أقل من ٣٠: ٢٨٪
- ٣٠- أقل من ٤٠: ٣٦٪
- ٤٠- أقل من ٥٠: ٢٥٪
- ٥٠ فأكثر: ١١٪

٣- الحالة الاجتماعية:

- متزوج: ٨٩٪
- أعزب: ١١٪
- أخرى: ٠٪

٤- المستوى التعليمي:

- ثانوية عامة أو أقل: ٣٠٪
- دبلوم بعد الثانوية: ١٧٪
- بكالوريوس: ٣٦٪
- دراسات عليا: ١٧٪

٥- عدد سنوات العمل:

- أقل من سنة: ٣٪
- سنة - أقل من ٥ سنوات: ١٧٪
- ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات: ٢٥٪
- ١٠ سنوات فأكثر: ٥٥ ٪

القسم الثاني: محاور الاستبيان:

أولاً: عندما تواجهك مشكلة:

	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٦- هل تقسم المشكلة الرئيسية إلى مشاكل فرعية؟	١١٪	٣٦٪	٢٢٪	٢٥٪	
٧- هل ممكن أن تحدد ملامح المشكلة؟	١١٪	٥٦٪	٢٧٪	٣٪	٣٪
٨- هل تستطيع إن تقارن بين بدائل أو طرق حل المشكلة؟	١٧٪	٣٦٪	٢٢٪	٣٪	٣٪
٩- هل تستطيع أن تفسر لماذا اخترت طريقة لحل المشكلة دون الطرق الأخرى؟	٥٣٪	١٩٪	٠٪	١٧٪	
١٠- هل تستعين بالآخرين لمساعدتك لاتخاذ قرار أي الحلول أفضل؟	١٤٪	٣٣٪	٣١٪	٨٪	١٤٪

ثانياً: عندما تخطط وتحاول اختيار طريقة لحل المشكلة:

	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١١- هل تراجع الطريقة التي اخترتها لمعالجة المشكلة مع مسئولك المباشر؟	٢٠٪	٣٣٪	٣٥٪	١٢٪	
١٢- هل تخطط لما سوف تقوم بعمله (المهام، الوقت، الموارد، المساعدة التي قد تحتاجها) ؟	٢٤٪	٥٤٪	١١٪	٦٪	٥٪
١٣- هل تفكر بالصعوبات المحتملة وكيفية تفاديها؟	٢٧٪	٥٣٪	١٩٪	١١٪	
١٤- هل تتبع الخطة الموضوعة ؟	١٤٪	٦٥٪	١٦٪	٥٪	
١٥-هل تقوم بمتابعة تطورات حل المشكلة؟	١٥٪	٤٥٪	١٣	١٧٪	١٠٪
١٦-هل تقوم بالتغييرات على الخطة عند الضرورة؟	٢٤٪	٥١٪	٢٤٪	٥٪	
١٧-هل تسأل عن المشورة أو النصيحة عند الضرورة؟	٤٨٪	٣٥٪	١٤٪	٣٪	
١٨-هل تستفيد من دعم الآخرين وملاحظاتهم؟	٤٥٪	٣٥٪	١٧٪	٣٪	

ثالثاً: التأكد من حل المشكلة:

	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٩-هل أنت راض عن الطرق التي تم حل المشكلة بها؟	٪٧	٪٦١	٪٢٧	٪٥	
٢٠-هل تستطيع أن تصف وتحدد النتائج التي تمخضت عن اتباعك للطريقة التي اخترتها لحل المشكلة؟	٪١٧	٪٣٩	٪٣٢	٪١٢	
٢١-هل تستطيع شرح أو تفسير القرارات التي اتخذتها (في كل مرحلة) خلال معالجتك للمشكلة؟	٪٢٩	٪٤٩	٪١٦	٪٣	٪٣
٢٢-هل تستطيع معرفة نقاط القوة والضعف في طريقتك التى اخترتها لحل المشكلة؟	٪١٨	٪٦٢	٪١٤	٪٣	٪٣
٢٣-هل تستطيع مقارنة الطريقة التي اخترتها لحل المشكلة مع طرق أخرى لمعالجة مشاكل مشابهة؟	٪١٩	٪٤٣	٪٣٢	٪٣	٪٣

مناقشة النتائج:

السؤال الأول:

كان السؤال الأول يبحث في استراتيجيات حل المشكلات التي تواجه العاملين في القطاع الخيري المشكلة. وقد دلت النتائج على أن أغلب العينة تقوم بتقسيم المشكلة الرئيسية إلى مشاكل فرعية تسهيلا لحلها، وهم أيضا في أغلبهم قادرون على تحديد ملامح المشكلة وأن يقارنوا بين البدائل المطروحة لحلها، وأن يعللوا اختيارهم لبديل دون آخر. وعلاوة على ذلك أعرب معظم

أفراد العينة عن أن لا يستأثروا بالتفكير في حل المشكلة ، وأن استراتيجية الاستعانة بالآخرين من الاستراتيجيات التي يلجؤوون إليها حين التفكير في طريقة لحل المشكلة. ولكن تظل استراتيجية القدرة على تعليل اختيار طريقة لحل المشكلة دون الطرق هي الاستراتيجية الأكثر استخداماً بين أفراد العينة.

السؤال الثاني:

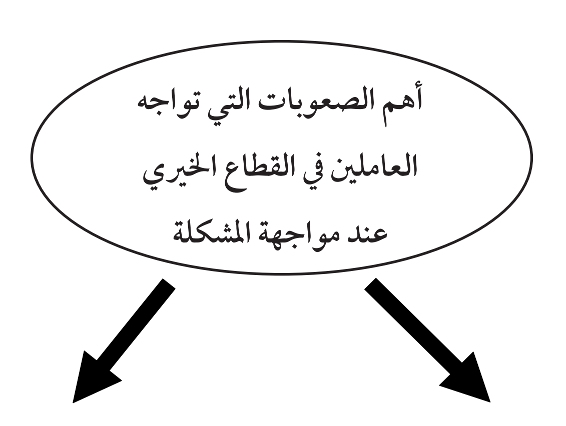
بحث السؤال الثاني عن استراتيجيات التخطيط لحل المشكلة واختيار طريقة مناسبة لحل المشكلة. وقد دلت النتائج على أن أفراد العينة ينظرون بعين الاهتمام للهرم التنظيمي الذي يعملون فيه من خلال مشاركتهم الرأي مع مسؤولهم المباشر. وكذلك لا يغفلون جانب التخطيط المتكامل حين التفكير في اختيار طريقة لحل المشكلة والتفكير في الصعوبات التي قد تعترضهم وكيفية تفاديها حين اختيار الطريقة المناسبة لحل المشكلة. ومن الاستراتيجيات التي يتبعها العاملون، وإن لم يكن أغلبهم، في القطاع الخيري لحل المشكلات التي تواجههم هو الالتزام بالخطة المرسومة ومتابعة تطوراتها لإجراء التغييرات على الخطة عند الضرورة. ولا يغفل العاملون كذلك الاستفادة من دعم الآخرين وملاحظاتهم ونصحهم وإرشادهم، وهذا يؤكد ما أشارت إليه العينة من الاستعانة بالآخرين حين اتخاذ القرار المناسب لاختيار أفضل الحلول للمشكلة القائمة (عبارة رقم ١٠ في البند ثانيا).

السؤال الثالث:

يدور السؤال الثالث حول الاستراتيجيات التي يتبعها العاملون في القطاع للتأكد من حل المشكلة. وتشير النتائج في مجملها إلى أن أفراد العينة راضون عن الطرق التي يتوصلون بها لحل المشكلات التي تواجههم، وأن لديهم القدرة على وصف وتحديد النتائج في ضوء تفسيرهم للقرارات التي اتخذت خلال معالجتهم للمشكلة. كما أنهم أكدوا أن لديهم القدرة على دراسة القرار المتخذ دراسة ناقدة لتبيين نقاط القوة والضعف فيه ومقارنته مع حالات مشابهة .

السؤال الرابع:

بحث السـؤال الرابـع في تحديد أهم الصعوبـات التي تواجه العاملـين في القطاع الخيري، وباستقراء النتائج التي تُحُصِّلَ عليها، ممكن أن نخرج بالرسم التوضيحي التالي:



إداريـــة

- عدم وجود صلاحية كاملة لحل المشكلة
- نقص المعلومات عن المشكلة
- عـدم وجـود حوافـز مادية ومعنوية
- التداخل في الاختصاصات
- القوانين واللوائح الإدارية التي تعارض الخطة الموضوعة لحل المشكلة

ثقافة المنظمة

- التمسك بالرأي
- عدم الاقتناع بالرأي الأخر
- الخوف من تحمل النتائج
- المحسوبية
- عـدم تقبـل الأفـكار أو الحلول من الموظفين الأصغر سنا
- تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة

شكل ٣: أهم الصعوبات التي تواجه العاملين في القطاع الخيري حسب أرائهم

التوصيات

في ضوء ما توصل إليه من نتائج، خرجت الدراسة الحالية بالتوصيات الآتية :

١) ضرورة العمل على تهيئة الأجواء في المنظمة إداريا لتسهيل العمل وتحفيز العاملين على المساهمة في حل المشكلات القائمة.

٢) ضرورة إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على احترام الرأي والرأي الآخر وتوجد نوعا من الرضا الوظيفي بين العاملين بما يدفعهم إلى العمل نحو حل المشكلات التي تواجههم

٣) ضرورة التعاون بين مؤسسات القطاع الثالث دعما للتكامل بينهم.

٤) إعطاء صلاحيات للعاملين في القطاع الخيري عند مواجهة المشكلة.

٥) الاطلاع على تجارب وخبرات القطاعات الخيرية الأخرى واستراتيجياتها لحل المشكلات.

٦) وضوح طبيعة الأعمال المكلف بها العاملون وعدم تداخل الاختصاصات بينهم.

٧) تشجيع العاملين على التفكير الناقد والنقد الايجابي والإدلاء بآرائهم بكل صراحة دون خوف أو رهبة.

❋❋❋

المراجــع

- بن نوار، صالح (٢٠٠٤). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية، ٢٢، ١١٧-١٣٠.

- حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة.

- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الاستراتيجية- عمان: دار وائل للنشر.

Alderson, W. & Green, P. (1964). Planning and problem solving in marketing. Homewood, Ill., R.D. Irwin.

Blisset, S. & McGrath, R. (1996). The relationship between creativity and interpersonal problem solving skills in adults. Journal of Creative Behavior, 30(3), 173-182.

Bransford, J. & Stein, B. (1984). The IDEAL problem solver: A guide for improving thinking, learning, and creativity. NY: W.H. Freeman.

Business Week. (March, 6 ,1995). The GOP>s blind faith in charity.

D'Zurilla, T. & Nezu, A. (1982). Social problem-solving in adults. In P. C. Kendall (Ed.), Advances in cognitive-behavioral research and therapy. New York: Academic Press.

Economist. (August, 17, 1991). Philanthropy: Sparing a dime.

Gagne, R. (1964). Problem solving. In Melton, A. (Ed.), Categories of human learning. New York, NY: Academic Press.

Garofalo, J. & Lester, F. (1985). Metacognition, cognitive monitoring, and

mathematical performance. Journal of Research in Mathematical Education, 16(3), 163-176.

Harvey, J. & McCrohan, K. (1988). Strategic issues for charities and philanthropies. Long Range Planning, 21(6), 44-55.

Hofer, Ch. (1976). Research on strategic planning: A survey of past studies and suggestions for future efforts. Journal of Economic Business 28(3), 261-286.

Huitt, W. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs Type Indicator. Journal of Psychological Type, 24, 33-44.

Kharbanda, O. & Stallworthy, E. (1990). Managerial decision making – Part 2: The newer techniques. Management Decision, 28(4), 29-35.

Maier, N. (1969). Are good problem-solvers also creative? Psychological Reports, 24, p.139-146.

Newell, A. & Simon, H. (1972). Human problem solving. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional pressures. Academy of Management Review 16, 145-179.

Rothermel, T. (1982). Forecasting resurrected. Harvard Business Review (March-April), 139-147.

Scott, W. & Meyer, J. (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In Powell, W. & DiMaggio, PJ (eds.), The new

institutionalism in organizational analysis. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Simon, H. A. (1977). The new science of management decision. NJ: Prentice Hall.

Smith, G. (1992). Towards a theory of managerial problem solving. Decision Support Systems, 8(1), pp. 29-40.

Sternberg, R. (1999). The g factor: The science of mental ability. Personnel Psychology, 52(2), 471-477.

Tallman, I., Leik, R., Gray, L. & Stafford, M.C. (1993). A Theory of Problem-Solving. Social Psychology Quarterly, 56(3), 157-177.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2004). Strategic management and business policy (9th ed.). NJ: Prentice Hall.

Wilson, D. (1992). The strategic challenges of cooperation and competition in British voluntary organizations: Toward the next century. Nonprofit Management & Leadership (Spring), 239-254.

Wolch, J. (1990). Planning as crisis management: An analysis of London>s voluntary sector. New Haven, CT: Yale University, Institution for Social and Policy Studies.

Young, D. & Sally Sleeper., S. (1988). National associations and strategic planning. New Haven, CT: Yale University, Institution for Social and Policy Studies.

❊ ❊ ❊